

Un Modello d'Impresa Centrato sull'Essere Umano:

approccio integrato per un nuovo ecosistema

d'impresa

27 giugno 2017



Background

- ▶ Lo Human-Centered Business Model e' un progetto ideato nell'ambito del **Global Forum on Law, Justice and Development**
- ▶ Il progetto mira a sviluppare un approccio innovativo di fare impresa che persegue, sullo stesso piano:
 - ▶ Sostenibilità economica
 - ▶ Sostenibilità sociale
 - ▶ Sostenibilità ambientale
 - ▶ nel rispetto di regole etiche e di integrita'
- ▶ Il progetto intende sviluppare un modello che offra all'imprenditore una reale alternativa d'impresa sostenibile

Impatto sullo Sviluppo

- ▶ L'impatto atteso è quello di una forma imprenditoriale più equa e sostenibile che realizza, attraverso una maggiore equità intergenerazionale e intragenerazionale, una distribuzione del benessere ed una crescita economica inclusiva
- ▶ Il Modello avrà un impatto primario sull'occupazione e sulle condizioni di lavoro, sulle comunità locali e sull'ambiente, ed un impatto secondario sulle altre imprese della filiera
- ▶ Il nuovo Modello dovrà avere una forte identità ed al tempo stesso essere flessibile ed adattabile a situazioni nei paesi sviluppati come pure a quelli in via di sviluppo

Risultati (1/2)

- ▶ **Partnership**: il progetto ha attirato **oltre 46 partners**, organizzati in 6 pilastri (“Pillar”)
- ▶ **Concept Note**: un concept note è stato sviluppato come documento di lavoro contenente gli elementi chiave del progetto e come base per la discussione fra i partners
- ▶ **Contributo dei partners**: sotto la guida dei rispettivi leader/s, ogni pilastro ha fornito sostanziali contributi al documento di lavoro che sono stati fondamentali per lo sviluppo di una formale proposta progettuale
- ▶ **Il Ministero Affari Esteri Francese ha fornito seed funding** che hanno consentito lo sviluppo della proposta progettuale ed attività di divulgazione/presentazione della stessa in sedi internazionali

Risultati (2/2)

▶ **Disseminazione/Validazione**: il progetto e' stato presentato e discusso con successo e positiva copertura mediatica in fori internazionali:

- Settembre 2016 Grecia (European Public Law Organization)
- Dicembre 2016 Washington DC (Banca Mondiale)
- Febbraio 2017 Roma (UNIDROIT)
- Giugno 2017 Barcellona (Universita' di Barcellona)

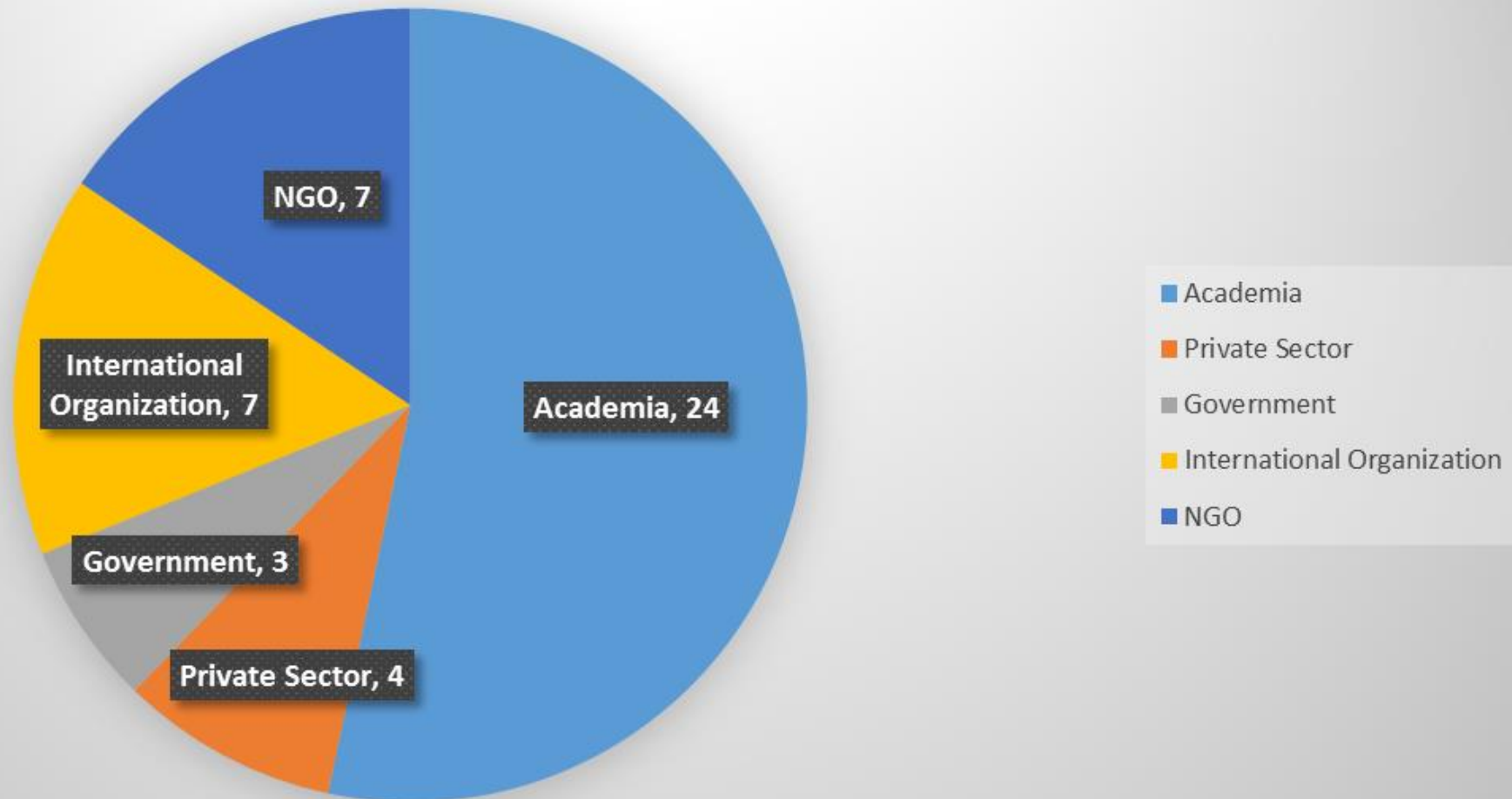
in programma

- Settembre 2017 Parigi (Ministero Affari Esteri)
- Novembre 2017 Bruxelles (da definire)
- Dicembre 2017 Pechino (Associazione Imprenditori Cinesi)

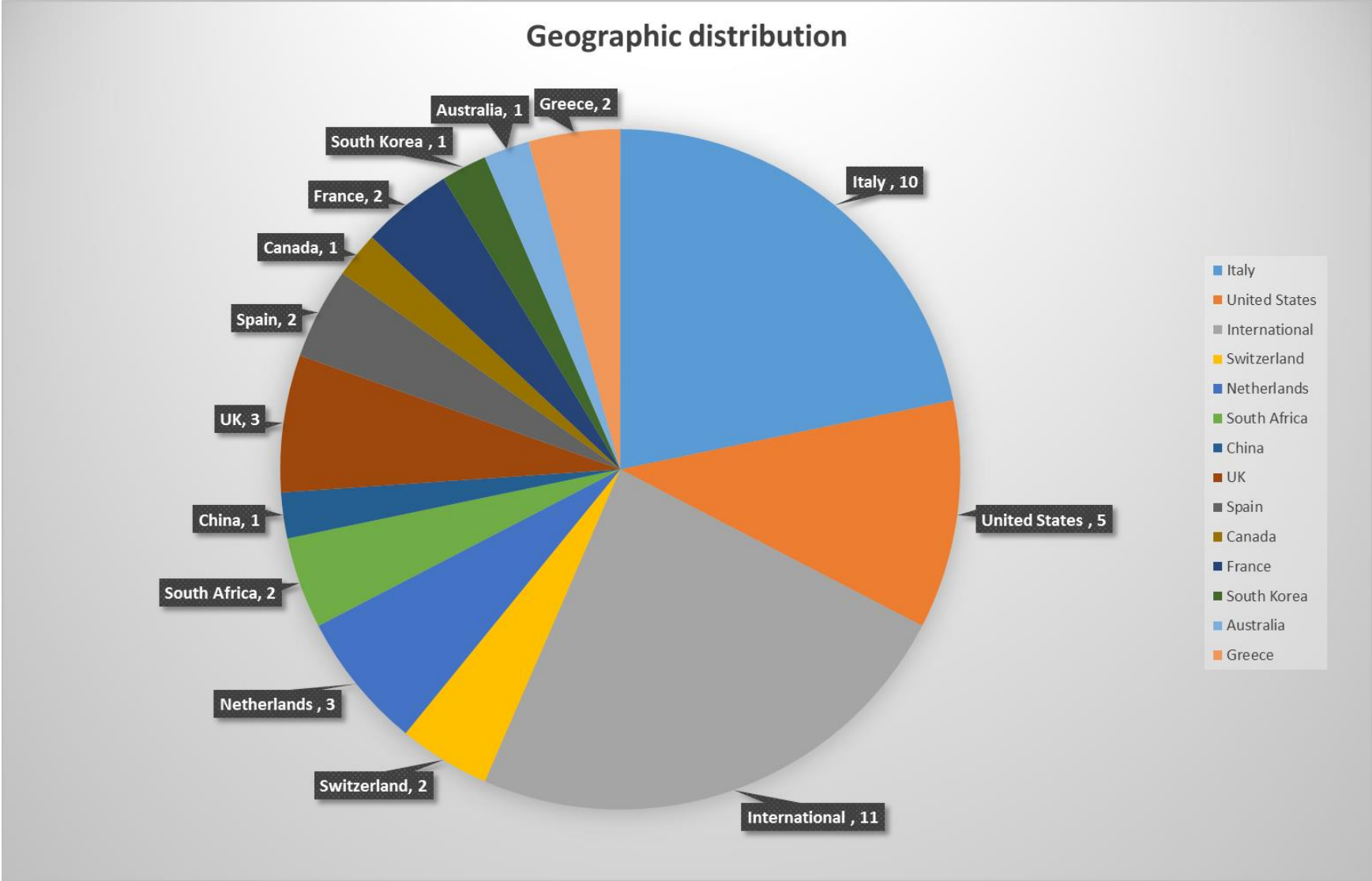
Global Forum on Law Justice and Development

Partners by institution

Institutions distribution



Partners by Country



Pilastri del modello

- ▶ Il Modello sarà strutturato secondo sei pilastri che verranno sviluppati sotto la leadership intellettuale di due o più partners per ciascun pilastro, con il contributo di altri partners e/o esperti.
- ▶ I pilastri produrranno rispettivamente: 1) un set di principi guida comuni a tutte le imprese del modello; 2) un quadro legale e organi di governo coerenti con i principi guida; 3) adeguate forme di strumenti finanziari; 4) elementi di un regime fiscale rapportato agli indicatori di risultato; 5) politiche di procurement coerenti con i principi guida, e 6) specifiche forme di formazione del capitale umano e rapporto con la società locale.
- ▶ Una volta sviluppato, il Modello sarà reso disponibile per un'adozione **volontaria** e, per essere sostenibile, potrà richiedere un adeguamento **legale e/o regolamentare** da parte delle autorità pubbliche.

Prodotti Intermedi

- 1) Ricognizione delle soluzioni esistenti a livello internazionale e nazionale rilevanti per il progetto (per ogni Pillar);
- 2) Sviluppo del modello teorico;
- 3) Verifica della versione finale del modello teorico per mezzo di consultazioni a livello internazionale;
- 4) Diffusione del modello, nonché di soluzioni parziali e prodotti intermedi.

1) “Guiding Principles” Pillar

I “Guiding Principles” costituiscono le fondamenta del modello teorico, sulle quali si baseranno i Pillars successivi.

Tali principi saranno individuati tra diritti e principi già esistenti, e riconosciuti a livello internazionale e regionale da strumenti di *hard* o *soft* law, quali:

- ▶ Convenzioni internazionali in materia e strumenti di soft-law;
- ▶ Politiche di sviluppo sostenibile (incluse quelle già concordate del settore privato);
- ▶ Principi etici largamente condivisi;
- ▶ Ecc.

Tre fasi principali:

- 1) **Inventario e selezione** delle iniziative esistenti a livello internazionale e regionale in tema di sviluppo sostenibile, responsabilità sociale delle imprese, e linee guida volontariamente adottate dal settore privato;

- 1) **Elaborazione dei “Guiding Principles”**:

“Essential Principles”


“Optional Principles”

D’immediata realizzazione

A realizzazione progressiva

- 1) **Elaborazione di “performance indicators”**, strumenti di misurazione dei risultati dell’impresa per ogni “Guiding Principles” (sia gli “Essential” che gli “Optional”). Dai risultati dell’impresa per ciascun indicatore dipenderà l’accesso a strumenti finanziari, il regime fiscale applicabile, e le condizioni di accesso a procedure di “public procurement”

2) “Legal Framework and Corporate Governance” Pillar

- ▶ **Legal Framework:** l’applicabilità del modello potrà richiedere l’adattamento di disposizioni di legge esistenti, ovvero una nuova regolamentazione, a seconda del contesto giuridico, socio-economico e culturale,
- ▶ **Corporate Governance:** è necessario sviluppare soluzioni innovative di governo dell’impresa in forma societaria, che garantiscano un effettivo perseguimento degli obiettivi diversi dalla massimizzazione del profitto.  Interessi sociali e/o ambientali **non** sono più interessi esterni alla società che gli amministratori *possono* considerare in una prospettiva di profitto nel lungo periodo (come nel caso di pratiche di RSI), ma sono veri e propri obiettivi sociali che *devono* essere perseguiti dagli amministratori, insieme alle sostenibilità economica.

Approccio funzionale, affinché il Modello:

- ▶ abbia caratteristiche comuni;
- ▶ sia compatibile con diversi modelli societari (es. responsabilità limitata, o illimitata), settori produttivi, e dimensioni dell'impresa;
- ▶ e sia supportato da meccanismi di *compliance* e controllo a livello di governo della società.

3) “Financial” Pillar

- ▶ Identificazione di strumenti finanziari innovativi che assicurino la sostenibilità finanziaria del Modello, tramite lo sviluppo di **nuovi strumenti** e/o l’adattamento di **strumenti esistenti**.
- ▶ Tali strumenti possono includere:
 - ▶ Nuovi ruoli per il settore pubblico, il settore privato e il settore non-profit;
 - ▶ Accesso agevolato al capitale di debito e di rischio (revisione e semplificazione delle attuali modalità di accesso a finanziamenti); fondi di rotazione; contributi in natura attraverso sostegno gratuito per la fase di start-up; re-investimento dei profitti netti;
 - ▶ “Matching” finanziario in cui enti pubblici abbinano il loro contributo finanziario a quello degli azionisti, quale incentivo agli investitori privati di lungo termine;
 - ▶ Ecc.

4) “Fiscal” Pillar

- ▶ governments use taxation to ‘incentivize’ or otherwise ‘disincentivize’ behavior. The use of fiscal rewards to encourage certain activities or attitudes is a long standing and well used tax policy technique
- ▶ This Pillar aims at developing a tax policy alternative that takes into account factors other than income to determine an entity’s tax rate
- ▶ The goal is to put together a proposal under which companies’ effective tax rate would be affected by how well they do on the different performance indicators adopted under the Model.
- ▶ The Pillar’s team is headed by Professor Reuven Avi-Yonah with participants including Professor Karen Brown and myself

4) “Fiscal” Pillar

Work Planned:

- ▶ Detailed research and analysis of existing taxation systems that link taxation to elements different from the income.
- ▶ Develop criteria on how to reflect into a taxation system the performances on each of the indicators.
- ▶ Develop list of possible favourable fiscal options related to positive performance under the Model.
- ▶ Draft formulation and presentation of analytical results and of the related policy implications.
- ▶ Tailoring the proposal and tax implications to avoid market distortions

4) “Fiscal” Pillar

- ▶ Il regime fiscale deve essere determinato **in base alle performances** in termini di:
 - ▶ profittabilità
 - ▶ sostenibilità sociale
 - ▶ sostenibilità ambientale
 - ▶ rispetto dei diritti umani e principi etici



Migliori performances devono risultare in condizioni fiscali più favorevoli dato il positivo impatto sociale e ambientale senza distorsioni del mercato

5) “Procurement” Pillar

- ▶ Il **Corporate procurement** deve osservare i più elevati standards legali ed etici. Le relazioni commerciali devono tenere in considerazione il rispetto da parte dei fornitori dei principi del Modello.
- ▶ **Procurement preferenziale**
 - ▶ Sulla base delle performances nei “Guiding Principles”, al nuovo Modello d’impresa possono essere concesse condizioni preferenziali di procurement con il settore pubblico (es. *Green Procurement*);
 - ▶ Meccanismi *ad hoc* di procurement preferenziale possono essere sviluppati anche nei rapporti con le imprese nel settore privato

6) “Stakeholders Relationship” Pillar

Le cosiddette “Human-Centered Enterprise” devono sviluppare una efficace **interazione con gli attori e stakeholders locali**, quali:

- ▶ Università per formazione nelle aree di business planning, marketing, contabilità, bilancio, ICT, diritto e competenze finanziarie;
- ▶ Associazioni Professionali per sostegno legale gratuito durante la fase di start-up;
- ▶ Lavoratori a riposo (es. dirigenti, managers) per promuovere forme di mentoring attraverso il trasferimento di conoscenze da lavoratori in uscita a quelli in entrata;
- ▶ Ecc.

Chi sarà interessato al HCBM?

- Pilotare il Modello -

- ▶ Il HCBM si rivolge in particolare a quelle imprese che, senza il Modello, sarebbero semplici imprese for-profit o not-for-profit (creazione di nuove imprese). Tuttavia, il Modello sarà anche idoneo per altre tipologie di imprese, quali:
 - ▶ Imprese, esercizi commerciali e patrimoni sequestrati al crimine organizzato;
 - ▶ Imprese costituite a seguito di fallimenti, procedure di risoluzione concordata della crisi e salvataggio pubblico;
 - ▶ Imprese a partecipazione pubblica, o in casi di public-private partnerships.
- ▶ Infine, molte imprese, incluse grandi società e multinazionali, possono essere interessate a pilotare il Modello attraverso le loro società controllate per motivi di marketing o reputazione; migliore o accresciuta presenza in uno specifico mercato; formazione; ecc.

Grazie per l'attenzione

Per commenti e suggerimenti:

Andrea De Maio

E.mail: ademaio@eplo.eu

Tel: +30 210 725 8801



Diletta Lenzi

E.mail: diletta.lenzi@unive.it

Tel: +39 339 3580895; +44 7535746262



Marco Nicoli

E.mail: mnicoli@worldbank.org

Tel: +1 202 473 0304

